**Presse-Info**

15.06.2016



**Was leitet Leitung? - Siebte Navi-Jahrestagung für den ASD/KSD in NRW**

Navi 7.0 - was gibt Orientierung im ASD? Bereits zum siebten Mal lud das LWL-Landesjugendamt Westfalen-Lippe gemeinsam mit dem LVR-Landesjugendamt Rheinland und der Bundesarbeitsgemeinschaft ASD/KSD die Leitungskräfte der Allgemeinen Sozialen Dienste zur jährlichen Tagung ein. Woran richten Leitungskräfte ihr Führungshandeln aus, wie definieren sie ihre Leitungsaufgaben? Dieses Thema war nach breiter Diskussion mit der Praxis auf die Agenda der Tagung am 14. April 2016 in Dortmund gesetzt worden. Entsprechend groß war die Resonanz - mehr als 90 Leitungskräfte waren der Einladung gefolgt.

Schon im Grußwort machte Prof. Dr. Merchel von der Fachhochschule Münster deutlich, dass Leitung im ASD vor allem bedeutet, „Mut zu beweisen, sich in Gegensätzen zu positionieren“. Fachlich gute und wirksame Hilfen, möglichst ohne den örtlichen Haushalt (noch weiter) zu strapazieren; qualifizierte Fachkräfte, die die Anforderungen versiert erfüllen und sich langfristig binden, sich aber mit den geringen Gratifikationsmöglichkeiten öffentlicher Verwaltung zufrieden geben; lückenlose Dokumentation, aber bitte ohne großen Zeitaufwand - mit all diesen Widersprüchen gilt es im Alltag der „Sandwich-Position ASD-Leitung“ umzugehen.

**Basisdienst vor Ort**

Welche Erwartungen sich aus der Perspektive als Dezernentin an die ASD-Leitung richten, skizzierte Daniela Schneckenburger, Jugend- und Schuldezernentin der Stadt Dortmund. Als „letzter Basisdienst“ im Stadtteil vor Ort ist aus ihrer Sicht die Bedeutung des ASD als Gradmesser für die Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und Familien vor Ort besonders zu würdigen. Bei einer Armutsquote von 28% aller Kinder in Dortmund, spüre vor allem der ASD, welche Auswirkungen und Belastungen mit Armut im täglichen Leben verbunden seien.

**Im Blick der Kämmerer**

Die Zunahme erzieherischer Hilfen rücke den ASD immer auch in den Blickwinkel der Kämmerer, die gerade für die Sozialhaushalte unter hohem Konsolidierungsdruck stehen. Entsprechend seien ASD-Leitungen gefordert, Fachlichkeit und Effizienz gleichermaßen zu wahren und die Hilfen entsprechend steuern zu können. Die Erwartungen an Steuerung gelte es aber nicht zu überhöhen, eine Reduktion der erzieherischen Hilfen sei nicht zu erwarten. Aus Schneckenburgers Sicht gehe es vielmehr darum, niedrigschwellige, präventive Hilfen im Stadtteil auszubauen und dazu die Zusammenarbeit mit freien Trägern, aber auch Schulen, Kitas und anderen Handlungsfeldern zu intensivieren. Für eine solch aktive Zukunftsgestaltung sei ein starkes Jugendamt mit einer ausreichenden Personalausstattung unverzichtbar, für das es gemeinsam zu streiten gelte.

**Mitarbeitersicht**

Den Blick auf Leitung von der anderen Seite präsentierte Bettina Dieckmann, die sieben Jahre als Mitarbeiterin im ASD der Stadt Ahlen tätig war. Anhand der vielfältigen Termine im Wochenkalender einer ASD-Fachkraft zeigte sie auf, wo hier jeweils Leitung gefragt ist. Aus Mitarbeitendensicht richtet sich vor allem die Erwartung an Leitungskräfte, Rahmenbedingungen für fachlich qualifiziertes Arbeiten zu schaffen. Dieses bezieht sich zunächst auf Themen der Personalführung, -ausstattung und -entwicklung. Besondere Aufmerksamkeit verdiene das Team und die Verständigung über fachliche Haltungen und Orientierungen angesichts dessen besonderer Bedeutung für die Qualität fachlicher Entscheidungen. Zu angemessenen Rahmenbedingungen gehöre weiterhin, die Fachlichkeit kontinuierlich weiterzuentwickeln, die Platzierung des Jugendamtes in der Öffentlichkeit zu verbessern und eine verlässliche Kooperation intern und extern zu befördern.

Im Kontakt der Leitung zu den Fachkräften fordert sie vor allem Transparenz: Wenn finanzielle Aspekte in Entscheidungsprozessen eine Rolle spielen, sollten diese offen angesprochen und die Kompetenz der Fachkräfte in die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten einbezogen werden. Im Tandem von Leitung und Team seien die besten Lösungen zu finden – und diese wiederum erfordere nicht nur eine aktive Leitung, sondern gleichermaßen eigenverantwortliche und selbständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so ihr Schlusswort.

**Außenperspektive**

Die Außenperspektive auf Leitung und Führung nahm Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker von der FOM-Hochschule Essen ein. Wie Führung ausgestaltet wird, folgt bestimmten Leitbildern und Vorstellungen, die individuell unterschiedlich gefüllt werden. Entsprechend lud er die Teilnehmenden ein, den eigenen inneren Bildern von Leitung und Führung nachzuspüren. Verstehen sie sich eher als Vater oder Mutter, als Asket, Visionär oder Held? Wo setzen sie Schwerpunkte in ihren organisationsbezogenen Aufgaben: Entscheidungen treffen, Erfahrungen koordinieren und/oder Ressourcen verteilen? Zu der Frage, was eigentlich unter guter Führung zu verstehen ist, stellte er verschiedene wissenschaftliche Theorien vor. Vor dem Hintergrund konstruktivistischer Ansätze, die davon ausgehen, dass Wirklichkeit immer eine sozial verhandelbare und konstruierte Realität darstellt, an die sich Führungshandeln anpassen muss, die sie aber auch immer selbst mit beeinflusst, warb er vor allem für „Erwartungsmanagement“ als zentralen Erfolgsfaktor. So könne es z.B. beste Qualität zu niedrigem Preis nicht geben; hier gelte es falschen Erwartungen vorzubeugen.

**Seite an Seite**

Ein Abschlussfazit aus systemischer Sicht zog Hans-Georg Weigel, Organisationsberater und ehemaliger Leiter des Instituts für Sozialarbeit und Sozialpädagogik in Frankfurt. Die formulierten Erwartungen der Referierenden ordnete er in einen größeren organisationsbezogenen Kontext ein: So ergänzte er den Wunsch der Dezernentin, Seite an Seite für die Bedeutung der ASD-Arbeit zu streiten, um die gleichermaßen bedeutsame Erwartung an Verwaltungsspitze und Politik, sich schützend vor den ASD zu stellen und gemeinsam die Fachkräfte vor zu hohen Erwartungen abzuschirmen. Die Erwartung aus Sicht der Mitarbeiterschaft, von Führungskräften Inspiration, Motivation und Anregung zu enthalten, wirft für ihn vor allem die Frage auf, wie ein solches Klima und eine dafür förderliche Organisationskultur gestaltet werden kann.

Kritisch gab er zu bedenken, in welchem Verhältnis die Vielzahl der Anforderungen und Managementaufgaben eigentlich zur Bezahlung dieser Tätigkeit steht. Führen, so sein Schlusswort, hat mindestens drei Dimensionen: Es bedeutet zuallererst sich selbst zu führen, um in konsequenter Reflektion immer wieder Schwerpunkte zu setzen, dann heißt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und - last but not least - die Organisation als Ganze zu führen.

**Runde Sache**

In lebhaften Diskussionen haben die Teilnehmenden die widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen bearbeitet und das eigene Führungsbild weiterentwickelt. Mit zahlreichen Fragen und Impulsen zum Weiterdenken und hoch zufrieden traten sie den Heimweg an. Mehr davon im nächsten Jahr …

**Der LWL im Überblick:**

Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) arbeitet als Kommunalverband mit 16.000 Beschäftigten für die 8,3 Millionen Menschen in der Region. Der LWL betreibt 35 Förderschulen, 21 Krankenhäuser, 17 Museen und ist einer der größten deutschen Hilfezahler für Menschen mit Behinderung. Er erfüllt damit Aufgaben im sozialen Bereich, in der Behinderten- und Jugendhilfe, in der Psychiatrie und in der Kultur, die sinnvollerweise westfalenweit wahrgenommen werden. Ebenso engagiert er sich für eine inklusive Gesellschaft in allen Lebensbereichen. Die neun kreisfreien Städte und 18 Kreise in Westfalen-Lippe sind die Mitglieder des LWL. Sie tragen und finanzieren den Landschaftsverband, dessen Aufgaben ein Parlament mit 116 Mitgliedern aus den westfälischen Kommunen gestaltet.